



DÉTERMINER QUI FAIT QUOI DANS LE CADRE D'UN PROJET, D'UNE ACTION OU D'UN PROCESSUS PEUT SE RÉVÉLER UN DÉFI. HEUREUSEMENT, IL Y A LE RACI. CET OUTIL AIDE À RESTER MAÎTRE DES CHOSES. LA MATRICE RACI EST EN EFFET UNE UTILITÉ POUR LA GOUVERNANCE ET LE MANAGEMENT DE L'ORGANISATION. SA FONCTION PREMIÈRE EST DE BIEN PRÉCISER LES RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES DIFFÉRENTS PARTICIPANTS. S'APPLIQUANT AUTANT À UN PROJET QU'À UNE ACTIVITÉ OU UN PROCESSUS, ELLE CLARIFIE, TÂCHE PAR TÂCHE, LES FONCTIONS DE CHAQUE INTERVENANT.

Dans cet article, nous allons vous dire tout l'intérêt que Squalean porte à cet outil dans son activité de conseil. Nous utilisons le RACI pour nous-mêmes et pour les projets de nos clients surtout, en ce qui concerne l'attribution des responsabilités. Nous faisons appel au RACI pour clarifier les relations entre les tâches et les personnes parce que les gens ne comprennent pas toujours ce qu'ils sont censés faire. Or, maîtriser l'influence et le rôle des parties prenantes est un point clé de réussite en gestion de projet. La matrice RACI synthétise explicitement les attentes sous la forme d'un visuel clair.



DÉFINITION DE LA BONNE PRATIQUE

RACI est un sigle et un acronyme en anglais pour :

RESPONSIBLE - ACCOUNTABLE - CONSULTED - INFORMED.

L'adaptation en français est loin d'être simple. Il y a toujours matière à confusion entre le R et le A. Ceci d'autant mieux que la traduction de **Responsible** par **Responsable** et celle de **Accountable** par **Acteur**, auraient pour effet immédiat d'inverser les rôles par rapport à la version originale en anglais. À cela s'ajoute une ironie : **Accountable** se traduit littéralement par **Responsable** en français. Il n'est donc pas étonnant que le RACI soit un sujet de difficulté sémantique pour les francophones.

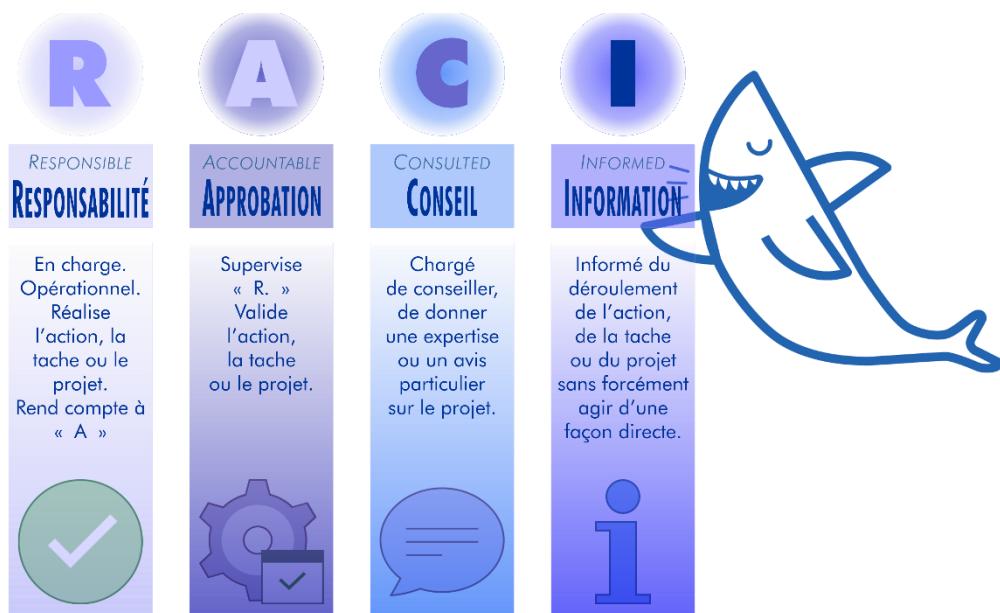
Quel que soit le choix pour lequel on opte concernant la traduction, il est prudent de bien s'entendre au préalable sur le sens précis donné à chaque lettre :

- ▶ **Responsable** – Il s'agit de celui ou celle qui réalise la tâche, bras armé opérationnel du projet ou de l'activité. Cette personne est assimilable au maître d'œuvre dans la construction. Elle rend compte à l'autorité.
- ▶ **Autorité d'approbation** – Elle n'est autre que la garante de la bonne exécution de l'activité / processus ou de la livraison de la solution dans le cas d'un projet. Elle délègue la réalisation aux responsables dont elle approuve les livrables. C'est donc une sorte de maître d'ouvrage.
- ▶ **Conseils** – Ce sont tous les intervenants à consulter parce que leur avis va compter. Typiquement, il s'agira des experts techniques ou des futurs utilisateurs et bénéficiaires. Leur consultation s'inscrira dans le cadre d'un échange d'information.
- ▶ Les **parties prenantes à informer** sont les acteurs qui doivent être tenus au courant de l'avancement et des progrès réalisés, mais dans le cadre d'une communication de projet ou d'activité. Cette communication est en général à sens unique. Cependant, avec la diffusion de la RSE dans les organisations, les avis des informés doivent de plus en plus être pris en compte et la communication finit par se faire dans les deux sens.



POURQUOI S'ASTREINDRE À FAIRE UN RACI ?

La matrice RACI fournit une vision simple et claire de qui fait quoi dans un projet. Elle permet d'éviter deux écueils de gouvernance : la **redondance des rôles** qui crée des conflits et entraîne des problèmes de management et la **dilution des responsabilités** qui démobilise les forces vives et finit par créer l'anarchie. Par exemple, la responsabilité « A » de maître d'ouvrage n'est attribuée qu'à une seule personne au sein d'une activité, tandis que plusieurs personnes peuvent être maîtresses d'œuvre « R » de son exécution, à condition de bien s'assurer qu'il y a au moins un « R » par livrable ou par tâche.



Le RACI est une aide au pilotage. Il identifie l'attribution des tâches et leur affectation, ainsi que les interventions et l'information nécessaires à chaque étape du processus. La vision de l'objectif d'ensemble, avec les rôles et les responsabilités de chacun à chaque étape, permet entre autres de mieux assurer le suivi des livrables. Il s'utilise comme une matrice organisationnelle, qui se présente sous la forme d'un tableau d'affectation de ressources. La répartition des fonctions et des responsabilités entre les acteurs du projet est renseignée simplement grâce aux lettres R, A, C et I.

La mise en place d'un système de rappels améliore la performance et la gestion de l'équipe, ce qui évite les oubli et les omissions et permet de lutter contre la dispersion.

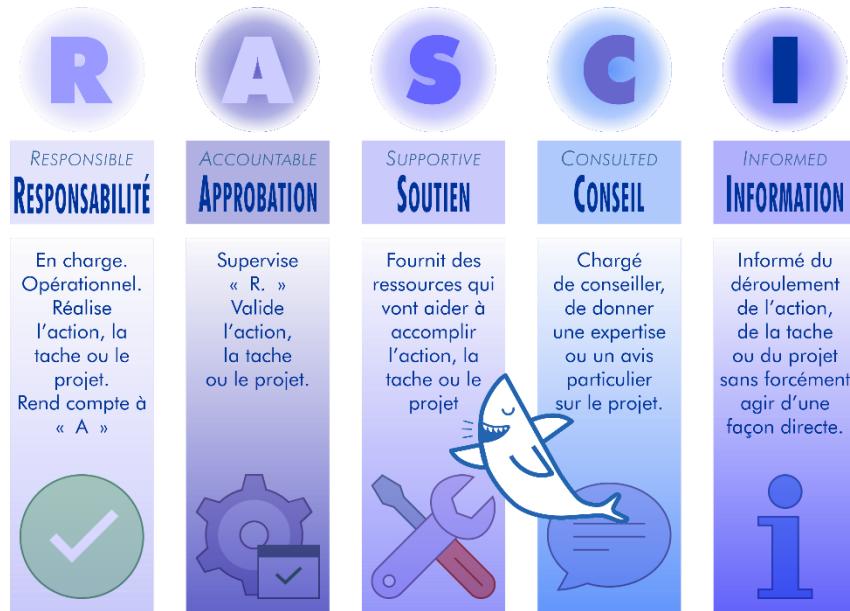
Consultable dès le démarrage et à n'importe quel moment dans le déroulé du projet, le RACI est un outil de communication et de coordination entre les parties prenantes.

IMPORTANT – Le RACI n'est pas un outil de planification de projet. Il n'a pas vocation à garantir le respect des délais ou la mise en place opérationnelle.



EN QUOI LE MODÈLE RASCI EST-IL DIFFÉRENT ?

Certains préfèrent utiliser le RASCI. Ce n'est pas notre cas. Le RASCI prévoit d'identifier une catégorie supplémentaire de parties prenantes, les personnes désignées comme « soutien ». C'est le S. Ces intervenants vont fournir des ressources, des informations ou des compétences qui participeront à faire le travail. Mais on s'en sort très bien en les intégrant comme une classe particulière de **Consulted – Conseils**. Donc, à notre avis, ce rajout est un peu superflu (axiome de parcimonie). Mais il ne pose aucun problème.



COMMENT CONSTITUER UNE MATRICE RACI ?

Les principes de mise en œuvre de la méthode RACI sont de la plus grande simplicité. Tout l'intérêt est là. Ils consistent pour l'essentiel à dresser la liste croisée des attributions pour définir les rôles et les responsabilités du projet / action / processus.

Pour construire la matrice RACI, on listera :

- En ligne, les différentes tâches et activités attachées au projet au niveau de précision requis pour la bon déroulement ;
- En colonne, les parties prenantes : acteurs individuels ou entités (équipe, service, division, etc.).

Ensuite on renseigne les cases qui ont besoin de l'être. Certaines restent vide lorsqu'il n'y a pas d'attribution correspondante. Les autres sont complétées d'une ou plusieurs lettres du RACI, chacune apportant la précision sur le rôle dévolu.



Ci-après, un exemple de matrice RACI :

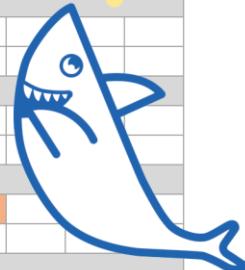
Matrice RACI

[Titre du projet]

Rôles et responsabilités

Réalisateur, Approbateur, Consulté, Informé

ID	Livrable ou tâche	Statut	Rôles			Sponsor / Direction			Équipe projet			Autres ressources		
			Sponsor	Num en rôle	Num ex rôle	Num ex rôle	Num en rôle	Num ex rôle	Chef de projet	Resp. technique	Num ex rôle	Num en rôle	Num ex rôle	Num en rôle
Phase 1														
#001	Livrable /Tâche 1		I	R				I						
#002	Livrable /Tâche 2		A		R			I						
Phase 2														
#003	Livrable /Tâche 1		C	I				A	R		R			
#004	Livrable /Tâche 2			I				A		R				
Phase 3														
#005	Livrable /Tâche 1			I				A	I	R		C		
#006	Livrable /Tâche 2			I				A	I	R		C		
Phase 4														
#007	Livrable /Tâche 1				I			A	R			C		
#008	Livrable /Tâche 2				I			A		R		S		
<i>Insérer de nouvelles lignes au-dessus de celle-ci</i>														



COMMENT DÉFINIR LES RÔLES ET LES RESPONSABILITÉS ?

Normalement, il revient au responsable du processus / action / projet, c'est-à-dire à la personne **Accountable** de prendre en charge l'**Approbation** du RACI et de spécifier le contexte de départ. Il peut désigner un **R** plus **Responsable** que les autres R, qui sera une sorte de maître d'ouvrage délégué, apportant souvent des compétences techniques ou du management organisationnel que le maître d'ouvrage n'a pas forcément.

Le maître d'ouvrage ou son délégué désignera les parties prenantes internes et externes. Lui reviendra en outre d'attribuer les rôles et les tâches en R.A.C.I. Il prendra soin de corriger ceux où aucun responsable n'est identifié et celles qui pourraient provoquer

des chevauchements, étant entendu que le responsable et le consulté ne peuvent pas être la même personne.

R	Réalisateur	Réalise la tâche et est responsable de son achèvement	Statut
A	Approbateur	Approuve l'achèvement d'une tâche. Seulement 1 par tâche.	Pas commencé
C	Consultant	Conseille, intervient avant une décision ou une action.	En cours
I	Informé	Doit être informé après une décision ou une action.	Terminé
P	Pilote	Aide ceux qui sont responsables d'une tâche.	
S	Support	Fournit un support pendant la mise en œuvre.	
<p><i>L'acronyme RACI représente une matrice des responsabilités ; elle indique les rôles et les responsabilités des intervenants au sein de chaque processus et activité.</i></p> <p><i>La matrice RACI donne une vision simple et claire de qui fait quoi dans le projet, en permettant d'éviter une redondance de rôles ou une dilution des responsabilités. Par exemple, la responsabilité d'approbation « A » doit être attribuée à une seule personne au sein d'une activité, tandis que plusieurs personnes peuvent être responsables/réaliseurs « R » de son exécution ; il devrait y avoir au moins un « R » par livrable/tâche.</i></p> <p><i>La plupart du temps la personne qui approuve l'activité, « A », est le supérieur hiérarchique de celle qui la réalise, « R ».</i></p>			

Une fois la matrice compilée, le maître d'ouvrage ou son délégué prendra le plus grand soin à effectuer une relecture verticale et horizontale de la matrice RACI afin de :

- ▶ S'assurer que la répartition des flux et des tâches est équilibrée
- ▶ Et d'éliminer les dernières carences et les dernières superpositions en réexaminant les rôles et les responsabilités qui posent un problème.



INSTRUCTIONS ET RÈGLES DE BON SENS

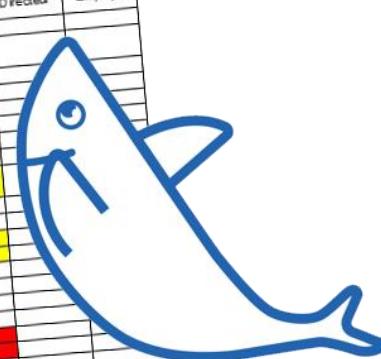
- Une tâche ne doit avoir qu'un seul *Accountable* mais le **A** peut aussi tenir le rôle de *Responsible*.
- La répartition du pouvoir de décision et de validation entre **A** et **R** doit faire l'objet d'une entente au départ. Ce n'est pas une règle imposée par le **RACI**.
- Il doit y a au moins un *Responsible* par activité. Le **A** supervise et valide l'activité du **R**.
- Les *Consulted* **C** sont consultés mais ils n'ont pas d'autorité formelle. C'est toujours le couple **A/R** qui décide.
- Les *Informed* **I** doivent être mis au courant car ils vont être impactés par la tâche, mais ils n'ont pas voix au chapitre.

LE RACI EN SITUATION

D'innombrables contextes pourraient profiter de la matrice RACI, y compris à la maison pour décider qui mettra la table et qui fera la vaisselle.

Voici 5 exemples en entreprise.

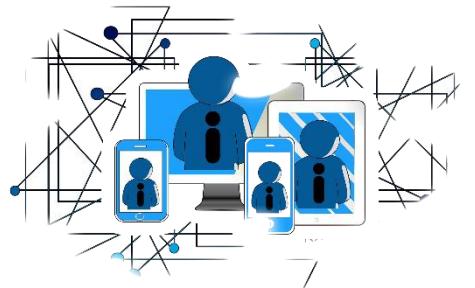
1. Une matrice RACI a été mise en place au sein d'un établissement industriel qui voulait d'organiser des audits croisés sur le terrain entre ses différents services. Elle a servi à définir qui faisait quoi et surtout comment les audits qui devaient se dérouler en binômes, seraient planifiés dans le temps.
2. Le RACI peut servir à répartir les responsabilités et les rôles de différentes fonctions support. Prenons l'exemple de la gestion des formations et des habilitations dans une société. La matrice précisera ce qui incombe à la DRH et ce qui est entre les mains du responsable QSE. Chacun des **R** s'appuiera sur les **C** de son équipe. Tous les personnels **I** seront informés afin d'être au courant s'ils sont à jour individuellement.



Timing	Formations réglementaires, HSE et AC	RH	HSE	Chief de service	N+1	Assistante	Formateur si interne	Directeur	Employé
Annuel	Recours en les besoins	C	A	C	C		C		
mensuel	Mettre à jour les fonctions/personnes dans base habilitation	A	I	C	C	I			
mensuel	Mettre à jour la base habilitation entrée sortie + équipe	A	I	C	C	I			
	Evaluation du nombre de sessions par formation	R	A	C	C	I			
	Choix du prestataire	C	A	C	C	I			
J-90	Planification des formations	I	A						
	Pré-validation avec organisme des dates	I	I	R	R	I			
	Réervation de la salle	I	A						
J-30	Communication au personnel pour inscription (temporaire)	I	I						
	Signature convention de formation	A				R	I		
	Demande de prise en charge OPCA	A	I	I	I	R	R		
J-15	Clôture des inscriptions 2 semaines avant la date	A	A	R	R	R			
	Envoi des convocations	A	I						
J-7	Validation finale de la liste des participants (J-7)	A	I						
	D'éclarer le formateur au niveau de l'accueil/visite								
	Préparation commande traiteur	I							
J	Accueil du formateur								
	Faire remplir feuille de présence RH	C	A	C					
J+1	Retour feuille de présence RH	A		R					
	Enregistrement des participants dans base habilitation	A	R						
	Enregistrement de feuille présence en couleur : AA MM	A							
	JJ intitule Groupe + répertoire	A							
	Réception de la facture du prestataire	A	I						
	Réception des habilitations => classement dans dossier personnel	A						R	R
Annuel	Impression des Habilitations (annuel)	I							
	Signatures (intéressé + Directeur) et retour RH	A							
	Original feuille Autorisation signée dans dossier personnel	A	R	C					
	Evaluation à l'ordre des formations (annuel)								

3. Dans le même esprit, le RACI s'utilise pour préparer la journée d'accueil des nouveaux arrivants, y compris l'accueil sécurité. Qui prend en charge quelle partie ? Comment se déroule la journée ? Qui enchaîne quoi ?
4. Le RACI convient aussi à la gestion des processus qualité tels que la **gestion documentaire**. Il clarifie la répartition des rôles et des tâches entre le pilote de processus et les différents intervenants.
5. Cas d'un établissement où le QSE est parti et n'a pas été remplacé (peu importe la raison). Avec le support d'un consultant chevronné, le meilleur possible – c'est-à-dire typiquement Squalinoo ! –, il faut alors lister toutes

les tâches que le QSE accomplissait afin de les répartir entre les personnels avec les responsabilités correspondantes en face.



À vous la parole ! Faites-nous part de votre expérience et de vos anecdotes, et laissez-nous vos commentaires en retour.

Pour en apprendre plus, consultez <https://squalean.fr/competence-collective/>
Vous pouvez aussi nous contacter : <https://squalean.fr/contact/>.

#Squalean #Squalinoo #qse #changement #raci #matriceraci #excellencecitoyenne
#managementopérationnel #calendrierdelavent #calendrierdelavant2020

SqualeaN
votre excellence est notre exigence